

WHITEPAPER

VÆRDISTRØMSANALYSE LADER DIG SE VIRKELIGHEDEN

Af Reni Friis, Partner i BlueHat ApS, ref@bluehat.dk, +45 29 70 99 33

For at kunne synes noget om noget, skal man kunne se hvad det er. Helt konkret og virkeligt. Værdistrømsanalyse er en god og meget velprøvet tilgang til at kunne dette, og det behøver faktisk ikke at være så svært. Du skal bare følge nogle få konkrete "regler" og være klar til at tage tingene som de faktisk ER.

Værdistrømsanalyse har været en del af Lean litteraturen i årtier, og er igennem tiden blevet brugt flittigt indenfor produktions- og servicemiljøer. Tilgangen er intuitiv, simpel og konkret – især hvis man arbejder med produktion af fysiske produkter, hvor man fysisk kan "gå processen" og følge produktet med sine egne øjne. Når processen kun er delvist – eller slet ikke – fysisk er det noget sværere, men det kan godt lade sig gøre, at bruge tilgangen alligevel. Artiklen her vil stille nogle få simple regler op, for at bruge værdistrømsanalyse tilgangen i it-processer, og introducere til en konkret procedure for at lave analysen.

Reglerne for værdistrømsanalyse

Ligesom med så mange andre tilgange og metoder, er der nogle forudsætninger – eller regler – der skal være til stede, for at metoden rigtig virker. Værdistrømsanalyse stammer som sagt fra Lean verdenen, og her er der et meget skarpt fokus på, at fjerne indirekte og fordrejende kilder til viden om virkeligheden.

1. Medarbejderne, der arbejder i processen, er eksperterne
2. Ledelsen skal give rum og støtte op med beslutninger, så resultaterne reelt kan leveres og fastholdes
3. Sørg for, at der er fokus på hele processen og ikke bare en lille bid af den
4. Sørg for, at alle involverede (se punkt 1 for hvem det er...) er til stede, når der kortlægges, analyseres og designes

Der er overhængende fare for, at du ikke opnår de resultater du ønsker, hvis du går i gang med værdistrømsanalyse uden at ovenstående er opfyldt.

Procedure for værdistrømsanalyse

Hvordan gør man så? Du kan følge nedenstående proces i dit arbejde med værdistrømsanalysen, så du sikrer dig, at du får gjort dit forarbejde tilstrækkeligt godt. Én af grundtankerne bag nedenstående procedure er, at du sikrer dig, at du **holder fokus på problemet længe nok til, at du sikrer dig, at du forstår det**, inden at du går videre til at forsøge at løse det. Det er så fristende, at gå for hurtigt i gang med designet, men der er altid en grund til, at tingene er som de er i dag. Før man rigtigt forstår den årsag, kan man ikke sætte ind for at løse problemet. I hvert fald ikke uden stor risiko for ingenting at opnå, eller i værste fald, at gøre tingene værre.

1. Forbered analysen.

Du skal sikre dig, at du ved præcist, hvilken proces du skal kikke på. Hvor starter og slutter den? Hvilke type services kikker du på? Hvem er medarbejderne i processen (for at opfylde regel 1)? Hvilken effekt håber vi at opnå? Etc.

2. Kortlæg den nuværende proces.

Dette sker oftest i en workshop, hvor medarbejderne sammen arbejder sig igennem kortlægningen, så alle får den samme forståelse. Ledere deltager ofte ikke her – andet end når de lige stikker hovedet ind for at give deres støtte.

3. Analyser udfordringerne og find årsager til dem.

Udfordringerne er oftest at finde hvor der er flaskehalse, mange tilbageløb og lange ventetider. Disse skal undersøges og analyseres, så alle kan blive klogere på årsagerne.

4. Udarbejd fremtidig proces og plan for implementering.

Den fremtidige proces skal designes efter det niveau, organisationen er på: den må ikke være for ambitiøs eller urealistisk. Oftest går man efter at ramme 90 dages varighed for et helt værdistrømsprojekt, så omfanget af ændringerne må ikke blive for stort. Så hellere bryde projektet op i et par mindre projekter, for dermed at øge sandsynligheden for at nå i mål med noget.

5. Mål effekten og fortsæt med løbende forbedringer.

Der er intet så godt, som at se resultaterne af sine anstrengelser, og derfor er det rigtig vigtigt at måle effekten. Det er dog næsten endnu vigtigere, at der er taget stilling til HVAD effekten skal bruges til, så den ikke "forsvinder" og bliver til spild og ventetid i andre processer. Der bør være nogen som fortsætter fokus på at rette processen til og implementere yderligere tiltag. Det vil oftest være en procesejer, som har dette ansvar – godt støttet af ledelsen og medarbejderne naturligvis.

Det svære ved sådan en procedure er, at holde momentum til at komme helt i mål med at forstå udfordringerne, og at sikre, at der er mod til at tage fat om nogle af de rigtig svære problemstillinger. Som for eksempel en medarbejder, der lukker sig omkring alle de aktiviteter han/hun har samlet sig, så det bliver uigennemskueligt, hvad der foregår. Eller hvis en opgave eller et ansvar skal flytte afdeling eller team. Det kan være svært at implementere de forbedringer, der er brug for, hvis man er "oppe imod" hele strukturen, budgetgrænserne og så videre. Men man får altså ikke et andet resultat, ved at fortsætte med at gøre det man plejer!

Hvordan kommer du i gang?

Hvis du har sikret dig, at rammerne er på plads i form af, at reglerne er opfyldt, så er det bare om at finde en proces, som har brug for forbedring, og så komme i gang.

Du kan høre mere omkring værdistrømsanalyse, og høre en konkret case, hvor tilgangen er anvendt, på På Vej Hjem Mødet i Dansk IT d. 21. september 2015.

Reni Friis, BlueHat har arbejdet i IT branchen i godt 15 år, og har i de sidste 10 år især beskæftiget sig med processer og Lean. Reni har været en drivkraft bag konverteringen af Lean produktionsmetoder til Lean som redskab i it-domænet, og hun har løst Lean-opgaver inden for it-domænet i flere store danske offentlige og private organisationer.